

INHALTSVERZEICHNIS	1
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	12
TABELLENVERZEICHNIS	15
SPSS-AUSGABENVERZEICHNIS	15
 1 EINLEITUNG	 17
1.1 Die TQM-Philosophie	17
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	21
1.2.1 Hypothesendesign	21
1.2.2 Forschungsdesign	22
1.2.3 Aufbau der Arbeit	25
 2 GRUNDLAGEN DES TOTAL QUALITY MANAGEMENT	 27
2.1 Der erweiterte Qualitätsbegriff	27
2.2 Entwicklung von Qualitätstheorien	29
2.2.1 Ansätze amerikanischer Qualitätstheoretiker	29
2.2.1.1 Der Ansatz von Deming	29
2.2.1.2 Der Ansatz von Juran	29
2.2.1.3 Der Ansatz von Crosby	30
2.2.1.4 Der Ansatz von Feigenbaum	31
2.2.2 Ansätze japanischer Qualitätstheoretiker	32
2.2.2.1 Der Ansatz von Ishikawa	32
2.2.2.2 Der Ansatz von Imai	33
2.2.3 Deutsches Qualitätsverständnis	33
2.2.4 Zusammenfassung der Qualitätsansätze	35
2.3 Begriff des Total Quality Management	37
2.4 TQM als Managementphilosophie	39
2.5 Zusammenfassung	42

3 ABLEITUNG UND BESCHREIBUNG WESENTLICHER VERHALTENS- WEISEN UND ORGANISATIONALER BEDINGUNGEN IM TQM	44
3.1 Empowerment	44
3.1.1 Notwendigkeit von Empowerment	44
3.1.1.1 Historische Entwicklung von Empowerment	45
3.1.1.2 Lernende Organisation	46
3.1.1.3 Widerstände im Veränderungsprozeß	48
3.1.2 Abgrenzung des Begriffs Empowerment	49
3.1.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Empowerment und Leistung	50
3.1.4 Voraussetzungen für Empowerment	53
3.1.4.1 Verhaltensbezogene Voraussetzungen	53
3.1.4.2 Organisationale Voraussetzungen	55
3.1.5 Zusammenfassung	57
3.2 Personalentwicklung und Anerkennung im TQM	57
3.2.1 Notwendigkeit von Personalentwicklung und betriebliche Gestaltung der Anreizsysteme	57
3.2.2 Begriff der Personalentwicklung	58
3.2.3 Empirische Belege für die Wirksamkeit von Anreizen	60
3.2.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen	61
3.2.4.1 Qualitätsfördernde Qualifikation und Weiterbildung	61
3.2.4.2 Qualitätsfördernder Personaleinsatz	64
3.2.4.3 Leistungsbeurteilungen	65
3.2.4.4 Qualitätsfördernde Entlohnungssysteme	67
3.2.5 Organisationale Voraussetzungen	69
3.2.5.1 Kundenorientiertes Personalwesen	69
3.2.6 Zusammenfassung	71

3.3 Teamorientierung	72
3.3.1 Notwendigkeit von Teamarbeit	72
3.3.2 Abgrenzung des Begriffs Teamarbeit	74
3.3.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Teamarbeit und Leistung	76
3.3.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen für Teamarbeit	80
3.3.4.1 Abbau mikropolitischen Verhaltenweisen	80
3.3.4.2 Teamentwicklung	81
3.3.5 Organisationale Voraussetzungen für Teamarbeit	84
3.3.6 Zusammenfassung	85
3.4 Führungsqualität	86
3.4.1 Notwendigkeit von Führungsqualität im TQM	86
3.4.2 Abgrenzung des Begriffs Führungsqualität	88
3.4.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Leistung	89
3.4.4 Voraussetzungen für Führungsqualität	94
3.4.4.1 Überwindung verhaltensbezogener Führungsprobleme	94
3.4.4.2 Führungsbereitschaft	95
3.4.4.3 Partizipation als Führungsprinzip	95
3.4.4.4 Sozialkompetenz	96
3.4.5 Zusammenfassung	97
3.5 Interne Kundenorientierung	98
3.5.1 Notwendigkeit von interner Kundenorientierung	98
3.5.2 Abgrenzung des Begriffes interne Kundenorientierung	100
3.5.3 Empirische Belege für den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung	102
3.5.4 Voraussetzungen für interne Kundenorientierung	103
3.5.4.1 Feststellung der internen Kundenorientierung	103
3.5.4.2 Schnittstellenmanagement	105
3.5.4.3 Hierarchische Gestaltung und Weisungsintensität	107
3.5.5 Zusammenfassung	108

3.6 Management	109
3.6.1 Notwendigkeit eines qualitätsorientierten Management	109
3.6.2 Abgrenzung des Begriffs Management	110
3.6.3 Empirische Belege für den Zusammenhang eines qualitätsorientierten Managements und Leistung	111
3.6.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen	113
3.6.5 Organisationale Voraussetzungen	115
3.6.6 Zusammenfassung	117
3.7 Prozeßorientierung	118
3.7.1 Notwendigkeit von Prozeßorientierung	118
3.7.2 Abgrenzung des Begriffs Prozeßorientierung	120
3.7.3 Zusammenhang zwischen Prozeßorientierung und Leistung	121
3.7.4 Verhaltensbezogene Voraussetzungen der Prozeßorientierung	122
3.7.4.1 Prozeßverantwortung	122
3.7.4.2 Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter	123
3.7.5 Organisationale Voraussetzungen der Prozeßorientierung	123
3.7.5.1 Prozeß-Management	123
3.7.5.2 Information und Kommunikation	125
3.7.6 Zusammenfassung	125
3.8 Zusammenfassung	126
4 TQM-KONZEPT DER UNTERSUCHUNGSEINHEIT	131
4.1 Ausgangssituation der Untersuchungseinheit	131
4.2 Ausprägungen des TQM-Konzeptes der Untersuchungseinheit	132
4.2.1 Stufen des Veränderungsprozesses der Untersuchungseinheit	135
4.2.2 Organisation der Untersuchungseinheit im TQM-Prozeß	137
4.2.2.1 Verantwortungsstruktur	137
4.2.2.2 Projektstruktur	137

4.3 Umsetzungsmodule des TQM-Prozesses	139
4.3.1 Arbeitsplatzanalyse	139
4.3.2 Mitarbeiterbefragung im Veränderungsprozeß	140
4.3.2.1 Funktionen der Mitarbeiterbefragung im Veränderungsprozeß	141
4.3.2.2 Voraussetzungen einer Mitarbeiterbefragung	142
4.3.2.3 Initiierung von Veränderungsmaßnahmen	142
4.3.3 Modifikation des Führungsverhaltens durch Coaching	143
5 ENTWICKLUNG DES TQM-KLIMA-KONZEPTES UND -MESSINSTRUMENTES	145
5.1 Historische Entwicklung der Befragungskonzepte	145
5.1.1 Operationalisierung und Messung der Arbeitszufriedenheit	146
5.1.2 Operationalisierung und Messung des Organisationsklimas	152
5.2 Konzeption und Definition des TQM-Klimas	153
5.3 Operationalisierung des TQM-Klima-Meßinstrumentes	154
5.3.1 Methodik des TQM-Klima-Meßinstrumentes	154
5.3.2 Stufen der Entwicklung des TQM-Klima-Meßinstrumentes	155
5.3.2.1 Bestimmung des SOLL-Zustandes aus der TQM-Philosophie	155
5.3.2.2 Pilotstudie zur Fragebogenentwicklung	156
5.3.2.3 Generierung der Grundstruktur des TQM-Klima-Fragebogens	156
5.4 Operationalisierung des TQM-Images	159
5.6 Pretest	160
5.7 Fragebogenstabilisierung durch Expertenmeinung	161

6 STATISTISCHE ÜBERPRÜFUNG DES TQM-KLIMA-MESSINSTRUMENTES	161
6.1 Faktorenanalyse des TQM-Klimas	162
6.1.1 Analyse der Dimensionen des TQM-Klimas	162
6.1.2 Ergebnisse der Faktorenanalyse des TQM-Klimas	163
6.1.2.1 Itemstruktur der Dimension 'Empowerment'	164
6.1.2.2 Itemstruktur der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	165
6.1.2.3 Itemstruktur der Dimension 'Teamorientierung'	166
6.1.2.4 Itemstruktur der Dimension 'Mikropolitik'	167
6.1.2.5 Itemstruktur der Dimension 'Führung'	168
6.1.2.6 Itemstruktur der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	169
6.1.2.7 Itemstruktur der Dimension 'Management und Organisation'	170
6.1.3 Bestätigung der Faktorstruktur des TQM-Klimas in der Paneluntersuchung 1995	171
6.2 Faktorenanalyse des TQM-Images	171
6.2.1 Analyse der Dimensionen des TQM-Images	171
6.2.2 Ergebnisse der Faktorenanalyse des TQM-Images	172
6.2.2.1 Die Dimension 'sozial'	172
6.2.2.2 Die Dimension 'wirklich'	173
6.2.2.3 Die Dimension 'verändernd'	174
6.2.3 Bestätigung der Faktorstruktur des TQM-Images in der Paneluntersuchung 1995	174
6.3 Trennschärfe	175
6.3.1 Berechnung der Trennschärfe	175
6.3.2 Ergebnisse der Trennschärfeanalyse	175
6.4 Reliabilität des Meßinstrumentes	176
6.4.1 Analyse der Reliabilität der Dimensionen des TQM-Klimas	176
6.4.2 Ergebnisse	177
6.4.3 Analyse der Reliabilität des gesamten TQM-Klimas	177
6.4.4 Ergebnisse	178

6.5 Validität	178
6.6 Itemstruktur des TQM-Klima-Meßinstrumentes	179
6.7 Zusammenfassung der Entwicklung und Überprüfung des TQM-Klima-Konzeptes -und Meßinstrumentes	184
7 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER ERSTUNTERSUCHUNG 1994	186
7.1 Aufbau der Erstuntersuchung 1994	186
7.2 Deskriptive Ergebnisse von Organisationseinheiten und Ebenen	188
7.2.1 Unterschiede im TQM-Klima zwischen Organisationseinheiten	188
7.2.2 Unterschiede in den einzelnen Klimadimensionen	189
7.2.2.1 Empowerment	189
7.2.2.2 Mikropolitik	190
7.2.2.3 Berufliche Entwicklung und Anerkennung	191
7.2.2.4 Führung	193
7.2.2.5 Interne Kundenorientierung	194
7.2.2.6 Management und Organisation	195
7.2.3 Zusammenfassung der Unterschiede in den Organisationseinheiten	196
7.2.4 Unterschiede im TQM-Klima zwischen den Führungs- und Arbeitsebenen	197
7.2.4.1 Unterschiede im gesamten TQM-Klima zwischen den betrieblichen Ebenen	198
7.2.4.2 Unterschiede der Klimadimensionen in den betrieblichen Ebenen	199
7.2.4.2.1 Empowerment	199
7.2.4.2.2 Berufliche Entwicklung und Anerkennung	201
7.2.4.2.3 Mikropolitik	203
7.2.4.2.4 Teamorientierung	204
7.2.4.2.5 Führung	204
7.2.4.2.6 Interne Kundenorientierung	205
7.2.4.2.7 Management und Organisation	205
7.2.5 Zusammenfassung der Unterschiede in den betrieblichen Ebenen	206

7.2.6 Unterschiede im TQM-Image zwischen den betrieblichen Ebenen	208
8 SCHLIESSENDE ERGEBNISSE DER ERSTUNTERSUCHUNG 1994	209
8.1 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß auf Basis der Arbeitsplatzanalyse	209
8.1.1 Operationalisierung der Kriteriumsvariablen	209
8.1.2 Datenstruktur der Ergebnisse	211
8.1.3 Ergebnisse der Regressionsrechnungen auf Basis von Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitsplatzanalyse	212
8.1.3.1 Verteilung der Verbesserungsvorschläge nach Organisationseinheiten	212
8.1.3.2 Exploration des Zusammenhanges zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter aus der Arbeitsplatzanalyse	213
8.1.4 TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeitern	221
8.1.4.1 Zusammenhang zwischen dem gesamten TQM-Klima und den Verbesserungsvorschlägen	221
8.1.4.2 Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen	223
8.1.4.3 Zusammenhänge zwischen Items der 'Beruflichen Entwicklung und Anerkennung' und Verbesserungsvorschlägen	224
8.1.4.4 Zusammenhänge zwischen Items der 'Internen Kundenorientierung' und Verbesserungsvorschlägen	224
8.1.4.5 Zusammenhänge zwischen Items der 'Teamorientierung' und Verbesserungsvorschlägen	225
8.1.4.6 Zusammenfassung	225
8.1.5 TQM-Klima und Leistung der Mitarbeiter in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter	226
8.1.5.1 Zusammenhang zwischen dem gesamten TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen	226
8.1.5.2 Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen	228

8.1.5.3 Zusammenhänge zwischen Items der 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' und Verbesserungsvorschlägen	230
8.1.5.4 Zusammenhänge zwischen den Items der 'Teamorientierung' und Verbesserungsvorschlägen	231
8.1.5.5 Zusammenhänge zwischen Items der Führungsqualität und Verbesserungsvorschlägen	232
8.1.5.6 Zusammenfassung	232
8.2 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und verbesserter Leistung der Mitarbeiter im Veränderungsprozeß auf Basis der Mitarbeiterbefragung	233
8.3 Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Rücklaufquote der Ersterhebung 1994	235
8.4 Zusammenhänge der TQM-Klimadimensionen mit den TQM-Imagedimensionen	237
9 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE DER VERÄNDERUNG VON 1994 ZU 1995	238
9.1 Aufbau der Zweituntersuchung 1995	238
9.1.1 Validität der Paneluntersuchung	240
9.1.2 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995	242
9.1.2.1 Entwicklung einzelner Items	243
9.1.2.2 Plausibilität der Veränderungen von 1994 zu 1995	249
9.1.3 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995 in Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima	250
9.1.4 Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995 in den betrieblichen Ebenen	259
9.1.4.1 Signifikante Unterschiede zwischen Abteilungsleitern und Teamleitern	260
9.1.4.2 Veränderungen im ebenenspezifischen Erleben des TQM-Images	261
9.1.4.3 Zusammenfassung der Entwicklung des TQM-Klimas in den betrieblichen Ebenen	262

9.1.5 Beteiligung und Zufriedenheit mit der Mitarbeiterbefragung 1994	262
9.1.6 Zusammenfassung der Entwicklung des TQM-Klimas von 1994 zu 1995	263
10 SCHLIESSENDE ERGEBNISSE DER PANELUNTERSUCHUNG 1995	264
10.1 Zusammenhang der Rücklaufquote 1995 mit dem TQM-Klima 1995	264
10.2 Veränderungen aufgrund der Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994	265
10.3 Deutlichkeit der Veränderungen bei Organisationseinheiten mit gutem bzw. schlechterem TQM-Klima	267
10.4 Deutlichkeit der Veränderung bei Organisationseinheiten mit über- bzw. unterdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter	268
10.5 Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994	269
10.5.1 Zusammenhang zwischen Information der Mitarbeiter über die Befragungsergebnisse 1994 und TQM-Klima 1995	270
10.5.2 Zusammenhang zwischen Beteiligung an der Erarbeitung von Maßnahmen und TQM-Klima 1995	271
10.5.3 Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit den umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen und TQM-Klima 1995	272
10.5.4 Zusammenfassung der Evaluierung der Mitarbeiterbefragung 1994	274
11 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	274
11.1 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse zur Mitarbeiterorientierung im TQM	274
11.2 Mögliche Fehlerquellen im Forschungsdesign	281
11.3 Ausblick	283

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	285
LITERATURVERZEICHNIS	286
ANHANG 1 FRAGEBOGEN	315
ANHANG 2 FAKTORENANALYSE DES TQM-KLIMAS	327
ANHANG 3 FAKTORENANALYSE DES TQM-IMAGES	332
ANHANG 4 KORRELATIONEN ZWISCHEN TQM-KLIMA UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGEN	335
ANHANG 5 DIMENSIONEN DES TQM-KLIMAS	336
ANHANG 6 REGRESSION TQM-KLIMADIMENSIONEN UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE	337
ANHANG 7 REGRESSION TQM-KLIMADIMENSIONEN UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE	338

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell	20
Abb. 2: Hypothesendesign	22
Abb. 3: TQM im Stimulus-Organismus-Reaktion-Konsequenzen-Modell	24
Abb. 4: Traditionelles versus modernes Qualitätsverständnis nach DIN ISO 9000ff.	34
Abb. 5: Vergleich der Qualitätsansätze	36
Abb. 6: Prinzip der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung im Personalwesen	69
Abb. 7: Hypothetische Sequenz von notwendigen Zielen für die Erhaltung einer Organisation	72
Abb. 8: Die Teamleistungskurve	79
Abb. 9: Aufgabenverteilung der einzelnen Führungsebenen	87
Abb. 10: Bedingtheit des Führungserfolges durch Person und Situation	89
Abb. 11: Kreislauf der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen in einer funktional gegliederten Organisation	99
Abb. 12: TQM-Konzept der Untersuchungseinheit	134
Abb. 13: Die fünf TQM-Phasen der Untersuchungseinheit	136
Abb. 14: Kommunikationsmodell einer Mitarbeiterbefragung	141
Abb. 15: Historische Entwicklung der Befragungskonzepte	146
Abb. 16: Paynesche Facettenanalyse	150
Abb. 17: Überlappung von Zufriedenheit und Motivation	151
Abb. 18: TQM-Philosophie und TQM-Klima-Dimensionen	157
Abb. 19: Factor Scree-Plot der TQM-Klimadimensionen	162
Abb. 20: Scree-Plot der TQM-Image-Analyse	172
Abb. 21: Einfluß von Empowerment auf das TQM-Klima	190
Abb. 22: Einfluß von Mikropolitik auf das TQM-Klima	191
Abb. 23: Einfluß der beruflichen Entwicklung und Anerkennung ' auf das TQM-Klima	192
Abb. 24: Einfluß der Führungsqualität auf das TQM-Klima	193
Abb. 25: Einfluß der Internen Kundenorientierung auf das TQM-Klima	194
Abb. 26: Einfluß des Management und der Organisation auf das TQM-Klima	195
Abb. 27: Hierarchisches Erleben des gesamten TQM-Klimas	198
Abb. 28: Erleben des Empowerment nach Ebenenzugehörigkeit	199
Abb. 29: Trennende Items in der Dimension 'Empowerment'	200

Abb. 30: Erleben der beruflichen Entwicklung und Anerkennung nach Ebenenzugehörigkeit	201
Abb. 31: Trennende Items in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	202
Abb. 32: Erleben der Mikropolitik nach Ebenenzugehörigkeit	203
Abb. 33: Trennende Items in der Dimension 'Mikropolitik'	204
Abb. 34: Erleben des Managements und Organisation nach Ebenenzugehörigkeit	206
Abb. 35: Erleben des TQM-Images nach Ebenenzugehörigkeit	208
Abb. 36: Verteilung der Verbesserungsvorschläge aus der Arbeitsplatzanalyse nach Organisationseinheiten	213
Abb. 37: Anzahl Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter in Abhängigkeit vom TQM-Klima	214
Abb. 38: Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima und dem Anteil gewerblicher Mitarbeiter einer Organisationseinheit	219
Abb. 39: Durchschnittliches TQM-Klima in Abhängigkeit des Anteils gewerblicher Mitarbeiter eines Centers	220
Abb. 40: Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschlägen in Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern	222
Abb. 41: Zusammenhang zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge in Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern	227
Abb. 42: Histogramm der TQM-Klimawerte 1994	240
Abb. 43: Histogramm der TQM-Klimawerte 1995	241
Abb. 44: Signifikante Veränderungen in den Dimensionen	242
Abb. 45: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Management und Organisation'	243
Abb. 46: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Mikropolitik'	244
Abb. 47: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	245
Abb. 48: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Führung'	246
Abb. 49: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Empowerment'	247
Abb. 50: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	248
Abb. 51: Signifikante Veränderungen in der Dimension 'Teamorientierung'	249

Abb. 52: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in den TQM-Klimadimensionen von 1994 zu 1995	251
Abb. 53: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten im Empowerment 1994 und 1995	252
Abb. 54: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Mikropolitik 1994 und 1995	253
Abb. 55: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der beruflichen Entwicklung 1994 und 1995	254
Abb. 56: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Teamorientierung 1994 und 1995	255
Abb. 57: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in der Führungsqualität 1994 und 1995	256
Abb. 58: Abstand von guten und schlechten Organisationseinheiten in Management und Organisation 1994 und 1995	257
Abb. 59: Erleben des TQM-Klimas nach Ebenenzugehörigkeit der Mitarbeiter	259
Abb. 60: Zusammenhang zwischen TQM-Klima-Analyse und Plan-Do-Check-Act-Kreis von Deming	265
Abb. 61: Zusammenhang zwischen dem TQM-Klima-Wert eines Items 1994 und der Verbesserung 1995	266
Abb. 62: Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit besserem bzw. schlechterem TQM-Klima	267
Abb. 63: Veränderung des TQM-Klimas in Organisationseinheiten mit über- / unterdurchschnittlichem Anteil gewerblicher Arbeiter	269
Abb. 64: Zusammenhang zwischen Information und TQM-Klima 1995	271
Abb. 65: Zusammenhang Zufriedenheit mit den Maßnahmen 94 und TQM-Klima 1995	273

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	TQM-philosophische Ausprägungen	40
Tab. 2:	Unterschiede in den Veränderungen	52
Tab. 3:	Formen des Schnittstellenmanagements nach Frese	84
Tab. 4:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Empowerment'	164
Tab. 5:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	165
Tab. 6:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Teamorientierung'	166
Tab. 7:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Mikropolitik'	167
Tab. 8:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Führung'	168
Tab. 9:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	169
Tab. 10:	Rangfolge der Faktorladungen der Items in der Dimension 'Management und Organisation'	170
Tab. 11:	Begriffspaare der Imagedimension 'sozial'	173
Tab. 12:	Begriffspaare der Imagedimension 'wirklich'	173
Tab. 13:	Begriffspaare der Imagedimension 'verändernd'	174
Tab. 14:	Items mit niedriger Trennschärfe	176
Tab. 15:	Items der Dimension 'Empowerment'	179
Tab. 16:	Items der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung'	180
Tab. 17:	Items der Dimension 'Teamorientierung'	180
Tab. 18:	Items der Dimension 'Mikropolitik'	181
Tab. 19:	Items der Dimension 'Führung'	181
Tab. 20:	Items der Dimension 'Interne Kundenorientierung'	182
Tab. 21:	Items der Dimension 'Management und Organisation'	182
Tab. 22:	Items, die die Kriterien der Reliabilitäts- und Trennschärfenanalyse nicht erfüllen	183
Tab. 23:	Streuwerte der einzelnen Klimadimensionen bezüglich guter und schlechter Organisationseinheiten	188
Tab. 24:	Betriebliche Ebenen und Funktionen der Untersuchungseinheit	197

Tab. 25: Partielle Korrelationen zwischen den Einflußgrößen des TQM-Klimas und den Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter	217
Tab. 26: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung und Anerkennung' mit den Verbesserungsvorschlägen	224
Tab. 27: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Interne Kundenorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen	224
Tab. 28: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Teamorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen	225
Tab. 29: Signifikante Dimensionen des TQM-Klimas in der Gruppe der Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil von gewerblichen Arbeitern	228
Tab. 30: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Berufliche Entwicklung' mit den Verbesserungsvorschlägen	230
Tab. 31: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Teamorientierung' mit den Verbesserungsvorschlägen	231
Tab. 32: Signifikante Korrelationen in der Dimension 'Führung' mit den Verbesserungsvorschlägen	232
Tab. 33: Beispielhafte Maßnahmen aus den Moderationen zur Mitarbeiterbefragung 1994	235
Tab. 34: Korrelationen der Rücklaufquote der Mitarbeiterbefragung 1994	236
Tab. 35: Partielle Korrelationen zwischen 'TQM-Klima', 'Anteil gewerblicher Arbeiter' und 'Rücklaufquote 1994'	236
Tab. 36: Zusammenhang zwischen TQM-Klimadimensionen und TQM-Imagedimensionen	237
Tab. 37: Items zur Evaluation der Mitarbeiterbefragung	262
Tab. 38: Ergebnisse der Hypothesenprüfungen	284

SPSS-AUSGABENVERZEICHNIS

SPSS-Ausgaben 1: Regression zwischen TQM-Klima und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter für alle Organisationseinheiten	214
SPSS-Ausgaben 2: Regression des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge für Organisationseinheiten mit einem unterdurchschnittlichen Anteil an gewerblichen Arbeitern	221
SPSS-Ausgaben 3: Regression des TQM-Klimas auf die Verbesserungsvorschläge für Organisationseinheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil gewerblicher Arbeiter	227